

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVETZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tým a týmová práce

Team and Teamwork

Student: Pavla Glombová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2010

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
Přílohu 2 , danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Datum odevzdání:

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Kovácsi, Ph.D za cenné rady a připomínky při vypracovávání této práce.

Děkuji celému Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice za ochotu a vstřícnost, především pak veliteli jednotky Richardovi Dudkovi.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoretické poznatky z budování týmu a týmové práce .....</b>	<b>2</b>
2.1	Tým .....	2
2.1.1	Definice týmu .....	2
2.1.2	Vlastnosti týmu .....	2
2.1.3	Rozdíl mezi skupinou a týmem .....	3
2.1.4	Typologie týmů .....	4
2.1.5	Funkce týmu .....	4
2.2	Vývoj a vytváření týmu .....	5
2.2.1	Vývoj týmu.....	5
2.2.2	Vytváření týmu.....	6
2.2.3	Týmové role .....	7
2.3	Vedení týmu .....	8
2.3.1	Vedoucí týmu .....	9
2.4	Týmová práce .....	11
2.4.1	Výhody a nevýhody týmové práce.....	12
2.4.2	Základní pravidla týmové práce .....	13
2.4.3	Synergický efekt.....	13
2.4.4	Prolínání potřeb .....	15
2.4.5	Faktory úspěšnosti týmové práce .....	15
2.4.6	Kritické faktory týmové práce.....	18
2.5	Komunikace v týmu .....	19
2.5.1	Zpětná vazba a porozumění.....	19
2.5.2	Porada.....	20
2.6	Udržování týmu .....	21
2.7	Hraní her.....	21

<b>3</b>	<b>Týmová práce na vybraném příkladu z praxe .....</b>	<b>22</b>
3.1	Charakteristika zkoumané organizace.....	22
3.2	Použité techniky sběru dat.....	23
3.2.1	Přístupy ke zkoumání určité sociální skutečnosti: .....	23
3.2.2	Dotazování .....	23
3.2.2.1	Typologie otázek .....	24
3.2.2.2	Rozhovor(interview) .....	24
3.2.2.3	Dotazník .....	25
3.3	Získaná data.....	25
3.3.1	Rozhovor .....	26
3.3.2	Dotazník .....	33
<b>4</b>	<b>Vyhodnocení výsledků a doporučení.....</b>	<b>37</b>
4.1	Vyhodnocení výsledků .....	37
4.1.1	Vyhodnocení získaných dat na základě teoretických poznatků .....	37
4.1.2	Srovnání názorů vedoucího týmu a členů týmu .....	39
4.1.3	Znaky efektivnosti a bariéry týmové práce hasičů.....	40
4.2	Doporučení .....	41
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>42</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>43</b>

# 1 Úvod

Jedním z častých požadavků zaměstnavatelů na uchazeče o zaměstnání je v dnešní době schopnost člověka pracovat v týmu. Možná je to právě proto, že týmová práce je mnohdy efektivnější než práce jednotlivců a v určitých profesích se bez takovéto spolupráce lidí, zkrátka neobejdeme. Ovšem stejně jako všechno, tak i týmová práce má svá úskalí a mohou při ní vznikat konflikty, rozpory vycházející z odlišných názorů, nepochopení se členů týmu navzájem či jiné problémy. Předmětem této bakalářské práce je tedy tým a týmová práce.

Cílem práce je zjistit, zda v organizaci funguje týmová práce, které faktory ji ovlivňují, ať už pozitivně či negativně a jaké se zde vyskytují problémy. Tyto údaje budou zjištěny během několika sezení s hasiči.

Celá bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické, která popisuje podstatu týmu a týmové práce jako takové a praktické, v rámci které je nejen charakterizována zkoumaná organizace a jsou popsány použité techniky sběru dat, ale především je zaměřena na složení tým, funkčnost týmové práce a na identifikaci bariér při ní. Touto zkoumanou organizací je Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice.

Týmové práce hasičů je analyzována pomocí techniky dotazování a to skrz rozhovor a dotazník.

## **2 Teoretické poznatky z budování týmu a týmové práce**

### **2.1 Tým**

#### **2.1.1 Definice týmu**

Týmem je malá skupina osob se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, se společně stanovenými cíli, s intenzivními vzájemnými vztahy, s výrazným kolektivním duchem, se silnou soudržností mezi členy týmu a se společnou odpovědností.

#### **2.1.2 Vlastnosti týmu**

Následující vlastnosti týmu jsou popsány podle J. Adaira(1994) a patří k nim:

##### **♦ Společná minulost**

Každý tým má či nemá svou historii vyjadřující jeho minulé úspěchy a neúspěchy, které ovlivňují způsob jeho dalšího chování.

##### **♦ Komunikace**

Kvalitní komunikace je zaručena pokud spolupracující lidé jsou v systematické interakci. Týmy si někdy vytváří zvláštní slovník, určitý druh mluveného těsnopisu nebo soukromé vtipkování, kterému noví členové nebo lidé mimo tým neporozumějí. To může také usnadnit komunikaci uvnitř týmu, avšak zároveň vytvořit problémy v organizaci jako celku.

##### **♦ Soudržnost**

Soudržnost, přitažlivost týmu pro jednotlivé členy, má vztah ke stupni zájmu a zaujetí pro společný úkol. Někdy se projevuje tzv. pocitem „my“.

##### **♦ Kvalitní vztahy a přátelská atmosféra**

Je potlačena snaha členů týmu soutěžit mezi sebou, naopak táhnou za jen provaz při plnění společných úkolů, respektují se jako odborníci navzájem, rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a někdy i volný čas.

#### ♦ Standardy

Každý tým si vytvoří po čase určitý soubor pravidel nebo standardů, podle kterých určuje, jaké chování je správné a přijatelné.

#### ♦ Struktura a organizace

Týmy mohou mít jak formální, tak neformální organizační strukturu. Formální struktura bývá jasně viditelná, představuje dělbu práce mezi členy týmu s cílem zajistit výkon určitých funkcí. Vedle formální pak existuje i neformální, ta ovlivňuje postup, jakým se věci skutečně dělají – působí zde i prestiž lidí, jejich vliv, moc nebo schopnost přesvědčit ostatní.

### 2.1.3 Rozdíl mezi skupinou a týmem

<u>Skupina</u>	<u>Tým</u>
Skupiny nemají identitu a soudržnost (pocit sounáležitosti).	Týmy mají velmi silný pocit identity a sounáležitosti.
Může mít stanovený společný cíl, avšak jednotlivcům jde především o dosažení individuálních cílů než o společný prospěch a dosažení společného cíle. Individuální cíl vycházejí ze skupinové role. Je důležité zastávat přidělenou roli. Každý člen má stanoveny, co dělat a jak se chovat (popis práce).	Jsou sdílené představy o tom, co je důležité a co ne (sdílené hodnoty). Každý člen ví, proč je to také důležité (sdílená přesvědčení) a co je správné či či nikoliv (sdílená kritéria). Sdílenou hodnotou je společný cíl a jeho dosažení. Vzájemná podpora si své schopnosti doplňovat a rozvíjet.
Ve skupině je primární individuální role. Rozdílné pohledy na to, co a jak by měl kdo dělat.	Týmové role jsou sekundární, primární je společný cíl a společný postup. Pochopení jednotlivých rolí je jednotné.
Členové skupiny zodpovídají za zastávání své role vedoucímu skupiny.	Členové týmu společně zodpovídají za společné úsilí při dosahování cílů.



Ve skupině si lidé často při práci překáží.

V týmu se harmonicky doplňují.

Každý má příležitost maximalizovat svůj potenciál v rámci dané role.

Každý má příležitost maximalizovat svůj potenciál při dosahování cíle.

Vedoucí komunikuje s tím člověkem, který má danou věc na starosti.

Vedoucí využívá společných znalostí i rozdílných názorů a zajímá jej pohled každého.

Skupiny stačí řídit.

Týmy je třeba vést.

#### 2.1.4 Typologie týmů

Existuje celá řada typů týmů. Týmy můžeme rozdělit například na inovační týmy, projektové, strategické, zlepšování kvality a na další specifické týmy. Avšak lepší a přehlednější je rozdělit týmy jednoduše na základě doby existence týmu a organizační identity podle R. H. Baye(2000).

Dle doby existence na **časově omezené** nebo **neomezené** týmy. Dle organizační identity pak na týmy, které jsou **součástí organizace** nebo existují **vedle formální organizace**.

K časově omezeným týmům, které jsou součástí formální organizace můžeme podle J. Kováče(2007) zařadit tzv. kroužky kvality, inovační týmy nebo Kaizen týmy. Naopak k časově neomezeným týmům v rámci organizace AE týmy, procesní týmy či Business Units. Týmy fungující vedle organizace na určitou dobu jsou tzv. „Hot groups“ a k dlouhodobým týmům pak patří projektové týmy nebo týmy zavádění TPM.

#### 2.1.5 Funkce týmu

Tým plní **formální funkci**, v rámci které jsou koordinovány činnosti, řešeny složité úkoly, podněcovány a rozvíjeny nové myšlenky a vedle ní pak také existuje **neformální** neboli individuální funkce pro naplnění potřeb členů týmu.

## 2.2 Vývoj a vytváření týmu

Ten pravý tým nevznikne ráz na ráz, ale potřebuje čas a správné podmínky, aby se z pouhé, na začátku složené skupiny několika osob stal tým, který si půjde za společným cílem a bude efektivní. Sroste v harmonickou jednotu a každý člen týmu bude uvažovat jako „my“.

### 2.2.1 Vývoj týmu

Proces vývoje týmu probíhá vždy současně ve dvou rovinách, viz R. H. Bay(2000):

- v rovině **věcné**, ve které jsou zahrnuty všechny aspekty věcného zvládnutí úkolu, včetně sebeorganizace týmu,
- v rovině **interakce**, do které patří všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako například pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádoucí a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role atd.

Tým prochází v rámci těchto dvou vývojových rovin **čtyřmi fázemi**. První fáze je **orientační**, charakteristická tím, že se utváří tým. Každý člen přichází s určitým očekáváním, přináší své zkušenosti z dřívějších skupinových situací. Všichni se oťukávají, zůstávají v obranné pozici, zkoušejí, hledají si svou roli a sbírají informace o ostatních. Nedochází k otevřené výměně myšlenek.

Druhou fází je fáze **konfrontační a konfliktní**, ve které dochází k vzniku pravého týmu s vysokým stupněm zralosti. Dochází k otevřeným střetům v důsledku rozdílných názorů, opatrné počínání se vytrácí, zažívají se rozpory mezi vlastními ideami a požadavky úkolu.

Třetí fáze **konsenzu, kooperace a kompromisu** je etapou uklidnění situace v týmu. Vytrácí se soutěživost, vytváří se normy chování a je prožíván pozitivní pocit sounáležitosti. Ve čtvrté fázi **integrace a růstu** plyne většina týmové energie na řešení úkolu, tým dosahuje stupně, kdy sebeřízení dobře funguje, hledá se větší efektivnost a týmová koheze je velmi vysoká.

Po těchto 4 fázích, v případě, že byl tým vytvořen jen dočasně k splnění určitého úkolu, dochází k ukončení týmové práce, jak zmiňuje J. Kovács(2007).

Z nejrůznějších příčin se tým občas znovu vrací do druhé fáze, těmito podněty může být například změna složení týmu, změna v osobě vedoucího nebo pronikání kritické události zvnějšku. Zralý tým by však měl takovéto situace zvládnout.

### 2.2.2 Vytváření týmu

Důvody pro vytváření týmů podle J. Kováče(2007):

1. Pro splnění úkolu je nutné spojit znalosti a dovednosti více profesí, protože jedinec nedisponuje takovými předpoklady.
2. Úkol sice může jedinec udělat sám, ale není již další čas k dispozici.
3. Úkol si vyžaduje několik rozdílných operací, které je nutno vykonat současně, nebo vzájemně sladit.

Tým může vzniknout jako:

- prvotní ustanovení týmu
- sloučením dvou týmů
- celkovou přestavbou starého týmu

Prvotní podmínkou úspěchu týmu je správný výběr lidí. Při vytváření týmu je potřeba nejdříve definovat požadavky na výkonnost týmu, ke kterým patří podle J. Adaira(1994):

- a) Odborná nebo profesionální zdatnost
- b) Schopnost pracovat jako člen týmu
- c) Žádoucí osobní vlastnosti

**Odborná nebo profesionální zdatnost** je nejdůležitějším požadavkem, který říká, jaké dovednosti nebo znalosti musí mít daná osoba, aby uspokojila potřebu v týmu. Jestliže jsou dva kandidáti na stejné odborné úrovni, je automatické, že přednost dostane ten, kdo má ještě něco navíc.

**Schopnost pracovat jako člen týmu** zahrnuje ochotu a pozitivní přístup k týmové práci, ochotu k týmovému řešení problému, schopnost přijmout kritiku, podporování druhých a naslouchání jim.

Mezi **žádoucí osobní vlastnosti** patří pružnost myšlení, odolnost vůči stresu, aktivitu a motivovanost něčeho dosáhnout, ale také oblíbenost či popularita kandidáta.

### 2.2.3 Týmové role

R. Meredith Belbin(2004-b) definoval devět týmových rolí, které popisují zvláštní přístup k práci různých lidí. Tyto role postupem času i další autoři dle svých zkušeností doplňují.

#### ♦ Inovátor(tvůrce, myslitel)

Většinou introvert s velkou kreativitou a nápaditostí, přichází vždy s originálním řešením, má však tendence podceňovat praktické detaily, vnucovat své myšlenky druhým a má sklon k individualismu.

#### ♦ Realizátor

Je konzervativním, spolehlivým, loajálním členem týmu se smyslem pro povinnosti, organizačními schopnostmi, praktickým úsudkem, sebedisciplínou, tvrdě pracuje, není dostatečně pružný a odmítá nové myšlenky.

#### ♦ Koordinátor

Má klidnou povahu, je sebevědomý, umí se ovládat a rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu, objasňuje cíle, podporuje rozhodování. Jeho schopnosti jsou spíše průměrné, stejně jako intelekt.

#### ♦ Formovač(tvarovač, uměrnovač)

Napjatá, otevřená, dynamická a průbojná osoba, bojující s neefektivností, má energii i odvalu překonávat překážky, avšak se sklonem provokovat ostatní a náchylná k projevům podráždění a netrpělivosti.

#### ♦ Specialista

Zná a ovládá svůj obor, který je pro něj zároveň koníčkem. Je inteligentní, nadaný, má představitost, přispívá však pouze v úzké oblasti.

#### ♦ Vyhledavatel zdrojů(vyhledavač, zdrojař)

Aktivní, zvědavý a komunikativní extrovert, rozvíjející kontakty a objevující nové příležitosti. Příliš velký optimista, který ztrácí zájem jakmile pomine prvotní nadšení.

♦ Vyhodnocovač(kontrolor, poradce, hodnotitel)

Charakteristický svou střízlivostí, opatrností a racionalitou, promýšlí věci do hloubky, vidí všechny možnosti, ovšem sám má nedostatek inspirace a schopnost motivovat.

♦ Týmový pracovník(humanizátor)

Mírný, citlivý, sociálně orientovaný, vnímavý člověk se schopností reagovat na lidi, jejich potřeby, umí vytvářet týmového ducha na straně jedné a zároveň je nerozhodný v kritických situacích na straně druhé.

♦ Dotahovač(kompletovač)

Jedná se o velmi pečlivou, snaživou, svědomitou i úzkostlivou osobu, která má schopnost dovést vše do zdárného konce a včas, je perfekcionista s tendencí zveličovat malé problémy a neschopností se uvolnit.

Jednotliví členové týmu většinou zastávají hned několik rolí najednou, přičemž všechny by měly být alespoň částečně pokryty a je tedy podstatné, aby se členové týmu vhodně doplňovali a vycházeli si vstříc. Dobré stanovení kompetencí každého jedince a jeho přirozené role je předpokladem k úspěchu celého týmu.

## 2.3 Vedení týmu

„Ve všech oblastech, kde svobodní a schopní lidé potřebují spolupracovat, se účinné vedení zakládá na respektu a důvěře, ne na strachu a podrobení. Respekt a důvěra pomohou inspirovat v týmu zanícené úsilí pro věc, strach a podrobení produkují pouze poslušnost.“, jak tvrdí J. Adair(1994, str. 117).

Vedení v sobě zahrnuje soustředění úsilí skupiny lidí na společný cíl a umožňuje jim pracovat jako tým.

### 2.3.1 Vedoucí týmu

Týmový vedoucí je zvolen skupinou nebo jmenován managementem, je spolupracujícím členem týmu, vykonává svou pracovní funkci, jejíž součástí je řídit tým a zastupovat ho.

Každý vedoucí musí plnit jak **funkci lokomoční**, týkající se procesu dosažení cíle a organizace týmu orientované na řešení úkolů, tak **kohezní**, tedy soudržnosti týmu, vytváření dobré skupinové atmosféry a porozumění.

Prvotní odpovědností při vedení je definovat cíl, protože pokud vedoucí jasně neví, čeho chce dosáhnout, nemůže k tomu začít směřovat jiné lidi. Dosažení cíle je až konečným testem vůdčích schopností.

Dobře stanovený cíl by měl být tzv. **SMART**:

S – specific:	přesně stanovený, konkrétní, jasný
M – measurable:	měřitelný, aby bylo možno sledovat plnění cíle
A – agreed:	odsouhlasený, přijatý členy týmu
R – realistic:	přiměřený, vycházející z reálných možností pracovníků
T – timebound:	termínovaný, určen konečným termín i dílčími termíny

Dobrý vedoucí týmu musí umět nadchnout členy, aby nadšeně směřovali svou spoluprací k cíli, žije podle svých hodnot tvořících jeho integritu, vede příkladem, vytváří z následovníků dobré vedoucí, má potřebné schopnosti a dobré povědomí o potřebách týmu i jednotlivců, je si dobře vědom vlastního chování a prostředí, dává najevo důvěru a tím podporuje sebevědomí a výkon týmu.

Jak uvádí J. Plamínek(2009), z řady členů týmu se po čase může vytrýdit tzv. přirozený lídr, který může mít pozitivní vliv na tým a výsledky týmu. Typickými znaky přirozených lídrů je jejich schopnost přemýšlet v souvislostech, schopnost přesvědčit okolí a schopnost uvést myšlenky do praxe.

Mezi nejdůležitější zásady řízení týmu patří tým vést, klást mu požadavky a podporovat jej(viz Tabulka 2.1 ).

**Tabulka 2.1 :** Tři základní principy řízení týmu podle R. H. Baye (2000)

<b>Tři základní principy řízení týmu</b>	
Vést	Vytvářet rámcové podmínky pro úspěšnou práci týmu Budovat kulturu orientovanou na výkon Vyvíjet a uplatňovat systémové cíle a systém contorllingu Budovat procesy zpětné vazby Rozvíjet stupeň sebeřízení a sebeorganizace podle stupně vyspělosti týmu
Vyžadovat	Vyžadovat práci orientovanou na procesy a přání zákazníků Neustále zlepšování všech vztahů mezi vstupem a výstupem v týmu směrem dovnitř a navenek(kontinuální proces zlepšování) Flexibilita při plnění všech úkolů(princip rotace) Všichni přispívají k vytváření týmu Uplatňování standardizovaných pracovních metod Aktivizovat ochotu učit se Sociální chování a chování při práci podporující týmovou práci
Podporovat	Rozvíjet kompetence jednotlivců a týmu v oblastech potřeby Pomáhat při rozvíjení samostatnosti a vyspělosti týmu Koučování týmu při řešení problémových situací

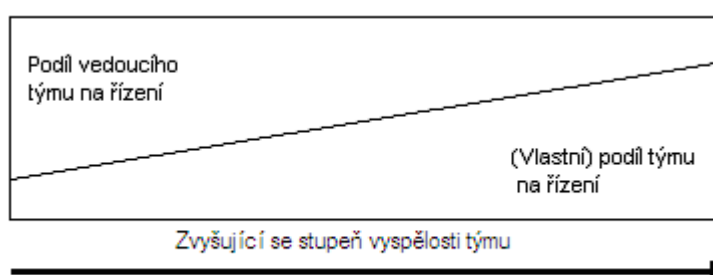
Pro efektivní řízení týmu podle zmíněných třech základních principů je zapotřebí, aby vedoucí týmu měl určité kompetence. Vedle **odborné kompetence** v určité řídicí oblasti jde o strategicko-organizační kompetenci, metodickou kompetenci a sociální kompetenci.

Obsahem **strategicko-organizační kompetence** je schopnost kompletně chápat souvislosti a z toho odvozovat způsob jednání, generovat fungující procesy, vytvářet rámcové podmínky pro pozitivní tvorbu hodnot, orientovat se na TQM, budovat systém cílů a kontroly. Pod pojmem **metodická kompetence** se rozumí schopnost řídit účinnými metodami všechny potřebné týmové procesy. K těmto potřebným metodám patří zejména metody TQM, analýza příčin, analýza rozložení sil v týmu, analýza rozhodovacích procesů, metoda Mind-Map, technika vedení skupinové diskuse, technika vedení konferencí, technika vedení prezentace a další. Schopnost vytvářet a udržovat otevřené, konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích pak spadá do **kompetence sociální**, ke které patří vytvářet schopnost

pracovat v týmu, koučovat pracovníky, aktivně naslouchat, vést kritický dialog, řízení konfliktu v týmu, přiměřeně delegovat odpovědnost, budovat atmosféru důvěry či koučovat tým při problémech.

Tým potřebuje být řízen v závislosti na konkrétní situaci. V již známých a dobře zvládaných situacích může být podíl řízení nízký, naopak v zcela nových případech je zapotřebí podíl zvyšovat(viz Obrázek 2.1).

**Obrázek 2.1:** Řízení týmu a stupeň jeho vyspělosti podle R. H. Baye(2000)



## 2.4 Týmová práce

Týmovou práci můžeme chápat jako nevyhnutelnost, bez které nám nebudou fungovat určité procesy efektivně. Týmová práce je způsob organizace práce založený na společném zapojení, vzájemné spolupráci a zodpovědnosti všech členů týmu při plnění stanovených úkolů a dosažení vytyčených cílů. Probíhá v trvalém rozvoji pracovních vztahů členů týmu, kteří mají určité pracovní role, nebo si je sami rozdělují a mění dle vlastní volby.

Týmová spolupráce se prosazuje především pro řešení složitějších úkolů, u nichž je uplatňována kreativita a různé pohledy na problém. Jsou to tzv. **divergentní úlohy**, které vyžadují najít nejen konečné řešení, ale i zcela originální postup k němu. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace tzv. **konvergentní**, u nichž je tedy známo, jakým postupem by měly být řešeny je lepší je ponechávat k plnění jednotlivcům, budou tak i vyřešeny rychleji.

Týmová práce je založena na principu oboustranného a otevřeného toku informací.



Dobře fungující tým vykazuje určité znaky(viz Obrázek 2.2).

**Obrázek 2.2. : Znamky týmové práce**



#### 2.4.1 Výhody a nevýhody týmové práce

Stejně jako vše ostatní, tak i týmová práce nese sebou řadu výhod na straně jedné a na té druhé pak nevýhody.

- Výhody:
- více zkušeností, dovedností, způsobů myšlení a vidění světa
  - synergický efekt, díky zapojení více odborníků různých profesí při řešení problému
  - podpora a rozvoj kreativity, práce s tvořivostí a fantazií lidí
  - budování a posilování mezilidských vztahů
  - zlepšení informovanosti, komunikace členů a tým i lepší pracovní atmosféra
  - snížení rizika chybných rozhodnutí, problémy jsou posuzovány z více hledisek
  - snížení u svých členů obavy z neúspěchu a zodpovědnosti
  - respekt a úcta k druhým, motivace a osobní růst
  - uspokojení lidských potřeb z hlediska sociálního kontaktu

- Nevýhody:
- hrozba možného konfliktu
  - může dojít k potlačení individuality
  - někteří členové týmu nejsou schopni vyjít s ostatními
  - vyžaduje přizpůsobení se normám a pravidlům
  - nutnost existence společného cíle
  - spolupráce může být časově náročná
  - některá krajní, neobvyklá řešení jsou potlačena, byť mohou být značným přínosem

#### **2.4.2 Základní pravidla týmové práce**

Mezi základní pravidla týmové práce patří dle J. Kováce(2007, str. 182):

1. Všichni členové týmu jsou si vědomi odpovědnosti za způsob řešení úkolů nebo problémů.
2. Každý člen musí aktivně přispět svým názorem v diskusi.
3. Čas vymezený pro týmovou práci je časem, který nesmí být nabouráván vyrušováním, telefonováním, odvoláváním členů apod.
4. Nikdo není osobně napadán za své názory, ani zesměšňován.
5. Pozornost je zaměřena na dosažitelné cíle, nedochází k odvádění pozornosti.
6. Zvažují se všechny nápady, alternativy řešení.
7. Veškeré úsilí na dosažení cíle má synergický efekt a řešení úkolu je odsouhlaseno všemi členy.
8. Tým je vysoce motivován organizací a členové si tento fakt plně uvědomují.

#### **2.4.3 Synergický efekt**

Týmová práce odráží výrazné zvýšení produktivity práce v oblastech, které vyžadují kreativní řešení různých zadání, vysokou míru adaptability a operativnosti. Základem pro dosažení úspěchu je propojení potenciálu všech členů týmu. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci, doplňování předností a nedostatků jednotlivců a tím zvýšení výkonu celého týmu nad mez danou prostým součtem výkonů jednotlivých členů týmu. Tento jev je nazýván synergický efekt.

Pokud týmová spolupráce dobře funguje, přináší lepší výsledky, než kdyby na stejném úkolu pracovali jednotlivci.

Matematicky lze tento efekt vyjádřit takto:

$$1 + 1 + 1 = 5$$

práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu

Tento **synergický efekt** se při práci projeví v případě, že dochází ke spojení rozdílných znalostí a zkušeností lidí v týmu, kteří se navzájem také inspirují a přistupují různě k práci, čímž přinášejí nový pohled na daný problém. Dále zde funguje odpovědnost vůči spolupracovníkům, která jedince pohání k vyšším výkonům a členové si jsou navzájem oporou. K výsledkům práce týmu je pohlíženo důvěryhodněji než k výstupům práce jednotlivce.

Může však nastat i negativní synergie, pro kterou platí následující rovnice:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

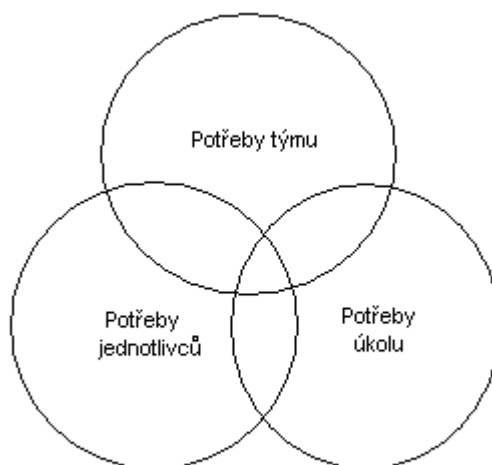
práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu

Podle F. Bělohlávka existuje i tzv. **negativní synergie**, ta nastává při týmové práci tehdy, když vládnu v týmu špatné mezilidské vztahy, jedinci v týmu prosazují spíše své vlastní cíle a zájmy než cíle společné, jednotlivci se snaží o sebeprosazení na úkor týmu, méně průbojní lidé v týmu nemohou nebo nedokážou si prosadit své náměty a komunikace není na dobré úrovni. Může zde působit rovněž i negativní tlak skupiny, který snižuje výkon schopných jedinců na průměr tak, aby nevyčnívali. S tím souvisí i obava z odlišnosti a skupinová lenost, projevující se tam, kde jednotlivci vnímají zadaný úkol jako snadný či nedůležitý nebo tam, kde si jednotliví členové myslí, že jejich osobní přínos ke splnění společného cíle je velmi těžko rozpoznatelný, dále také i v týmu, kde se jednotliví členové domnívají, že ostatní odbývají svou práci a tak na jejich vlastním přínosu nezáleží.

#### 2.4.4 Prolínání potřeb

„Při týmové práci je potřeba, aby se úkol, tým a jednotlivci prolínali, protože splnění úkolu posiluje tým a přináší uspokojení jednotlivcům, pokud není tým soudržný, může to značně ztížit provedení úkolu a také to může vést ke snížení spokojenosti jednotlivců a pokud nejsou uspokojeny potřeby jednotlivců, dochází k rozpadu týmu, což brání a ztěžuje provedení úkolu“, tvrdí J. Adair(2005, str. 95) a znázorňuje i graficky(viz Obrázek 2.3).

**Obrázek 2.3 :** Prolínání potřeb podle J. Adaira(2005)



Potřeby týmu – potřeba rozvinout a udržovat pracovní vztahy mezi členy týmu, aby bylo možno úkol týmu splnit.

Potřeby úkolu – potřeba něčeho dosáhnout, potřeba týmu je splnit tento úkol, úkolem je to, na čem tým pracuje.

Potřeby jednotlivců – lidé pracují v týmech nejen z toho důvodu, že mají zájem na splnění úkolu, ale také proto, že členství v týmech uspokojuje jejich různé potřeby.

#### 2.4.5 Faktory úspěšnosti týmové práce

Výkonnost týmu ovlivňuje řada interních i externích faktorů, tyto faktory popsal R. H. Bay(2000).

K **rámcovým organizačním** podmínkám v podniku patří zajištění organizační provázanosti, například jednoznačné prohlášení týmové práce za novou formu práce

v podniku, přenášení odpovědnosti a kompetencí, pro potřebu legitimního autonomního rámce, jasná pozice v celopodnikové struktuře, jednoznačně určena vedoucí struktura v případě identické týmové formy s organizací. Dále úspěšnost týmové práce ovlivňuje **správná logistika informací**, právě této oblasti vznikají velké problémy, jelikož týmy se kloní k extenzivní autonomii a nadřazení manažerů k omezené interpretaci míry autonomie. **Materiální a motivační podpory** jsou další podmínkou úspěchu, je zapotřebí dát vedoucím týmů odpovídající kvalifikaci pomocí výcviku zaměřeného na vedení týmu, případně předem investovat do vzdělání členů.

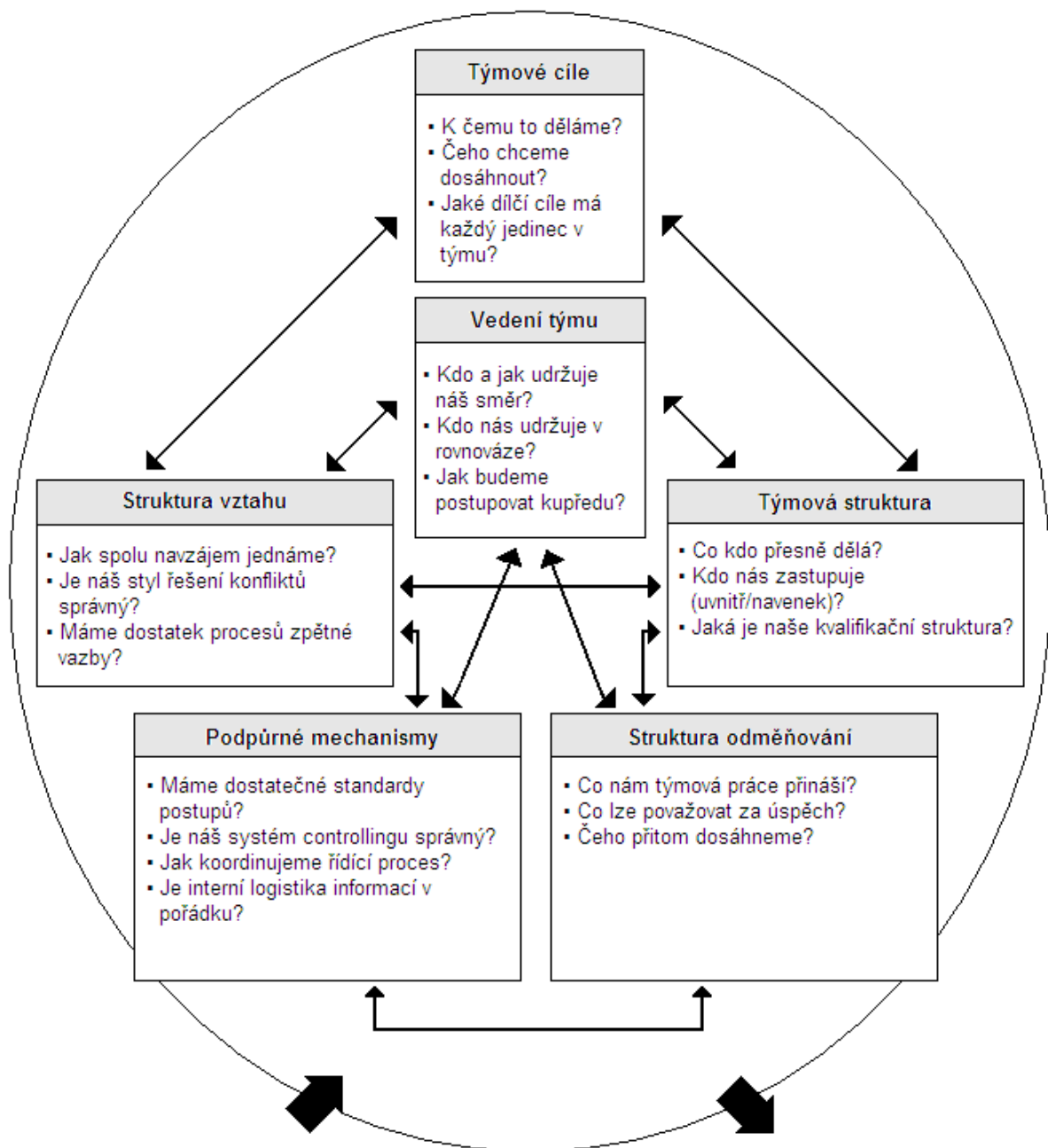
Vedle těchto tří hlavních externích rámcových podmínek existuje celá řada interních faktorů, které můžeme rozdělit na strukturální a procesní (viz Tabulka 2.2).

**Tabulka 2.2 : Faktory úspěšnosti týmu podle R. H. Baye(2000)**

<b>Strukturální faktory</b>	<b>Procesní faktory</b>
Týmové cíle	Chování v týmu v oblasti informací
Vedení týmu	Stupeň otevřenosti při řešení problémů a konfliktů
Integrovaný systém controllingu	Vůle ke vzájemným vztahům a úspěchu(týmový duch)
Rozdělení rolí a úkolů	Procesy zpětné vazby v týmu
Rámec rozhodovacích pravomocí	Úroveň standardizace procesů
Kvalifikační struktura	Kontinuální zlepšování procesu(produktivní nespokojenost)
<b>Organizační rámcové podmínky</b>	
Zajištění nutné provázanosti	
Fungující logistika informací	
Materiální a motivační podpora	

Struktura je nadřazena procesu, jelikož bez chybějících strukturálních faktorů nemohou jednotlivé procesy odpovídajícím způsobem probíhat.

**Obrázek 2.4 :** Faktory týmového úspěchu podle R. H. Baye(2000)



„Na základě působení těchto všech vzájemně se ovlivňujících a propojených faktorů je patrné, že týmy nejsou jakýmsi automaticky fungujícím zařízením na úspěch, ale spíše biotopem s citlivou nestabilní rovnováhou“, jak píše R. H. Bay(2000, str. 27).

#### 2.4.6 Kritické faktory týmové práce

Život týmu a týmovou práci mohou negativním způsobem ovlivnit určité rušivé momenty, tzv. kritické faktory týmové práce. Nejčastějším faktorem, vedle například ztráty zájmu o týmovou práci či pasivity některých členů týmu, je konflikt.

Jak píše P. Horváthová(2008), **ztráta zájmu** členů týmu o týmovou práci či **pasivita** některých členů týmu může vycházet z několika příčin. Od vnímání zadaného úkolu jako nedůležitého a nepodstatného přes pocit, že stanoveného cíle tým není schopen dosáhnout, nevěří si, až po problémy v oblasti mezilidských vztahů mezi členy týmu. Vždy je potřeba tyto **problémové situace ihned vyřešit**, aby nedošlo k ohrožení splnění předem stanoveného cíle týmu. Důležitou roli zde hraje vedoucí, který by měl umět včas rozpoznat hrozící negativní situaci a snažit se jejímu vzniku zabránit, anebo pokud již tento stav nastal, měl by dokázat ho úspěšně vyřešit tak, aby nedošlo ke zhoršení kvality týmové práce.

Konflikty jsou nevyhnutelnou součástí každodenního života týmu. Vyskytují se nejen v oblasti profesní, ale také soukromé. Obecně je konflikt chápán jako něco negativního, nežádoucího, avšak nese i pozitivní stránky. **Konstruktivní konflikty** zabraňují stagnaci týmu, vedou k novým řešením problému, pomáhají týmu vyjasňovat problémy, definovat vztahy moci v týmu, nacházet vlastní identitu, napomáhají sebezpoznání členů týmu, signalizují problémy, přinášejí uvolnění. Vedou ke změnám nejen v týmu jako celku, ale i ke změnám jednotlivých členů týmu. Mohou tedy být i přínosem.

**Destruktivní konflikt** může naopak vést ke ztrátě cíle týmu, lidé dostanou do defenzívy a konečným důsledkem může být i rozpad týmu.

Naprostá nepřítomnost konfliktů je stejně nežádoucí jako nadměrný konflikt. **Nedostatek konfliktů** je známkou toho, že členové týmu trpí sebeuspokojením, že vzdali možnost podílet se na změnách nebo že tým **potlačuje kreativní myšlení**. **Vysoká úroveň konfliktů narušuje chod týmové práce**, snižuje pracovní motivaci, narušuje koordinaci a komunikaci a brání členům týmu dosáhnout požadovaných cílů.

Příčinami konfliktů může být rozdílnost cílů, rozdílnost pohledů na věc, špatně zvolená skladba týmu, nevhodné podmínky pro práci týmu, nedorozumění, problémy mimo tým a další. Z velké části vznikají konflikty z neinformovanosti nebo špatné informovanosti. Za

hlavní **prevenci konfliktů** můžeme považovat existenci **efektivního systému komunikace** v týmu, mezi týmy, v celé organizaci, s externím prostředím týmu.

## 2.5 Komunikace v týmu

Komunikace lidí v týmu je nesmírně **důležitou součástí týmové práce**, bez níž by tým ničeho nedosáhnul. Rovněž komunikace vedoucího se svým týmem je podmínkou efektivnosti týmové práce a proto nemůže být zlehčována, ba naopak je třeba jí věnovat náležitou pozornost.

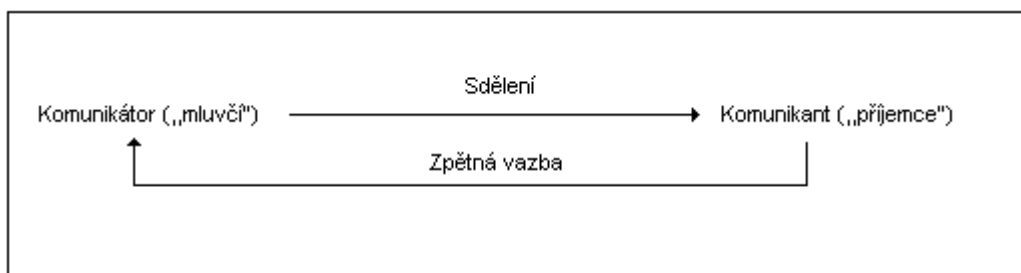
Komunikace slouží především k předávání informací, usnadňuje činění rozhodnutí, je součástí lidských vztahů. Paří k ní **umění naslouchat**, možnost bez obav vyjádřit svůj názor, existenci prostoru pro diskusi v týmu či **slušné a věcné sdělování kritiky**.

### 2.5.1 Zpětná vazba a porozumění

Princip zpětné vazby vypovídá, o tom **jak příjemce sdělení pochopil** a bude podle něj jednat, popř. slouží k zjištění toho, co nebylo pochopeno, jaké připomínky k sdělení má nebo nápady k tématu(viz Obrázek 2.5).

„Dovednost efektivního využití zpětné vazby by měla patřit k základním komunikačním dovednostem každého člena týmu a především pak je jednou z klíčových dovedností komunikace vedoucího“, tvrdí M. Tureckiová(2007, str. 63).

**Obrázek 2.5 :** Zjednodušené schéma komunikační výměny M. Tureckiové(2007)





### 2.5.2 Porada

Nejběžnějším a **nejužitečnějším způsobem komunikace** v týmu jsou pracovní porady. „Bez toho, aniž by se lidé scházeli, nemůže tým ani celá organizace fungovat“, jak píše P. Horvátohová(2008, str. 105). Pokud není porada pečlivě připravena a naplánována, může se z ní stát pro všechny zúčastněné časově velmi náročnou a nepříjemnou záležitostí.

Dva hlavní důvody konání porad:

- poskytují informace
- rozhoduje se na nich

Další cíle porad podle J. Smítche(2000):

- Pocit skupinové identity a soudržnosti účastníků
  - být součástí týmu nebo většího celku se společným cílem a stejnými zájmy může mnoha lidem zvýšit sebedůvěru, aby se nebáli pouštět se do nových úkolů.
- Vyšší motivace a zápal
  - lidé, kteří se účastní diskuze a přispívají svými myšlenkami a řešeními jako skupina, si tato svá rozhodnutí berou více za vlastní.
- Synergie skupiny
  - správně fungující porada uvolňuje v lidech tvořivost více, než kdyby pracovali samostatně. Z toho plyne, že věci, které by pro jednotlivce prostě nebyly možné, může dosáhnou tým.
- Upevňování žádoucího chování
  - veřejné uznání dobrých výsledků a oslavy úspěchu jak jednotlivců, tak celého týmu, posiluje vhodné chování a činnosti.

## 2.6 Udržování týmu

Není-li tým vytvořen jen dočasně na splnění určitého úkolu, po jehož splnění se rozpadá, pak se jedná o **trvalý tým**, který je **zapotřebí udržet**. Takovýmto úkolem je pověřen především vedoucí, ale i všichni členové týmu by se měli permanentně snažit o jeho udržení.

Udržení týmu spočívá v následujících zásadách:

- Soustředění se na splnění hlavního úkolu
- Udržení a zlepšování standardů
- Vyrovnávání se s konflikty a krizemi
- Nalezení všeobecného konsenzu
- Efektivní komunikace

## 2.7 Hraní her

Na počátku budování týmu je důležité, aby se jednotliví členové navzájem seznámili a získali si důvěru ostatních i důvěru k ostatním. Při tomto procesu poznávání, ale také utužování vztahů v týmu nám může pomoci hraní her, jak píše B. Clegg a P. Birch(2005).

Existuje mnoho druhů her použitelných v týmu. Hry pro budování vztahů v týmu a překonávání bariér mezi hráči, hry působící na zvyšování energie hráčů, dále také hry, které mají za úkol zvýšit kreativitu hráčů a další.

Je známo, že krátkodobé **odvedení pozornosti** zcela jiným směrem zvýší kreativitu jednotlivce i skupiny, která řeší určitý problém. Odvrátíme-li se tedy od problému a vrátíme se k němu později, můžeme na něj pohlížet ze zcela **nového úhlu** a začít jej **řešit jinak**.

## 3 Týmová práce na vybraném příkladu z praxe

### 3.1 Charakteristika zkoumané organizace

Organizace, ve které bude sledována týmová práce je Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice. Ne v mnoha organizacích je tak důležitá spolupráce jako právě u hasičů, kde nejde o zisk, ale o mnohem důležitější věc, o záchranu života. Nejen díky jejich výcviku, avšak především dokonalé sešranosti týmu nedochází nebo jen v omezené míře, ke katastrofálním újmám na zdraví a životě lidí, zvířat či zničení majetku.

Tento Sbor dobrovolných hasičů je občanským sdružením se základnou v Ostravě-Radvanicích, je samostatnou jednotkou s vlastním hasebním obvodem Radvanice, Bartovice a posilovou jednotkou hasičského záchranného sboru. Z hlediska organizačního začlenění patří tento Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice k Hasičskému záchrannému sboru ve Slezské Ostravě. Na zásazích, kterých se účastní jak profesionální hasiči ze Slezské Ostravy či jiní profesionální hasiči tak dobrovolní hasiči z Ostravy-Radvanic, spadá velením tým dobrovolných hasičů právě pod tyto profesionály a v případech samostatného zásahu si Sbor dobrovolných hasičů velí sám.

Jednotka sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice má celkem 28 členů, ve složení velitele jednotky Richarda Dudka, 3 velitelů družstev, 6 řidičů strojníků a 18 hasičů.

Místem výkonu je především Ostrava-Radvanice, avšak působí v celé Ostravě, přilehlých vesnicích a okolí, dle nutné potřeby zásahu.

Mezi hlavní pracovní náplň hasičů patří výjezdy k požárům, evakuace a pomoc občanům v důsledku živelných pohrom, zásahy u dopravních nehod nebo technická pomoc při vyprošťování zapadlých aut, odklizení spadlých stromů ze silnic, odstraňování nebezpečných sněhových převisů a rampouchů. Vedle těchto činností se věnují kolektivu mladých hasičů, kterým připravují hasičské soutěže a pomáhají na nich, čímž si zároveň vychovávají potencionální nové členy hasičského sboru.

Z důvodu, že se jedná o tak důležitý tým působící ve společnosti, ve kterém nesmí dojít k žádnému většímu pochybení a správná rychlá a bezchybná reakce je podstatná, bakalářská práce je zaměřená spíše na řešení a pozorování menších problémů v souboru.

## 3.2 Použité techniky sběru dat

V rámci zkoumání vybraného týmu jsem použila pro sběr dat techniku dotazování, která zahrnuje jak rozhovor a tak dotazník. Tyto uvedené techniky jsou níže podrobněji specifikovány a na základě jejich aplikace jsou popsány zjištěná fakta v další kapitole. Daným zkoumaným souborem je kompletní tým dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice.

**Kvalitativní výzkum** - studuje motivace lidského chování, názory a postoje, odpovídá na otázku „PROČ?“, výsledky nelze číselně vyjádřit, obvykle se uskutečňuje na malých vzorcích.

**Kvantitativní výzkum** - poskytuje číselné výsledky o určitém jevu, odpovídá na otázku „KOLIK?“, kvůli vypovídající hodnotě musí být prováděn na dostatečně velkých vzorcích.

### 3.2.1 Přístupy ke zkoumání určité sociální skutečnosti:

1. Neexperimentální přístup – takový, který zkoumá sociální skutečnost takovou, jaká je ve své vlastní přirozenosti, ve své aktuální podobě, jak se v ní zkoumané charakteristiky běžně mění.
2. Experimentální přístup – vyznačuje se tím, že s některými proměnnými se manipuluje a sledují se důsledky jejich působení na další proměnné.

Pro účely získání dat jsem se zabývala kvalitativním výzkumem skrze provedený rozhovor s velitelem týmu, tak kvantitativním výzkumem pomocí dotazníků vyplněných členy dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice. Ke zkoumání týmové práce u hasičů jsem využila neexperimentálního přístupu, což znamená, že jsem nijak nezasahovala do jejich práce.

### 3.2.2 Dotazování

Podstatou dotazování je získávání odpovědí na základě kladení otázek, ať už ve formě mluvené(rozhovor) nebo písemné(dotazník). Metody dotazování jsou užívány jak při kvalitativních, tak kvantitativních akcích získávání údajů, což závisí na míře standardizace.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Více o technikách sběru dat v REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

### 3.2.2.1 Typologie otázek

Dělení dle standardizace:

- 1. uzavřené otázky(standardizované)** - nabízejí uzavřený počet možných odpovědí, a tím vedou respondenta k odpovědi formou výběru z nabízených variant.
- 2. otevřené otázky(nestandardizované, volné)** - nenabízejí respondentovi žádnou variantu odpovědi a tím mu nechávají naprostou volnost vyjádření se na danou otázku.
- 3. polouzavřené otázky(polostandardizované, polootevřené)** - jsou kompromisem mezi oběma předešlými typy otázek, přičemž tyto polouzavřené otázky nabízejí dotazovanému několik alternativ odpovědi a kromě toho ještě možnost odpovědět vlastní variantou, tj. nabízí možnost doplnit to, co nabídnuto nebylo.

Dělení dle rozsahu:

- 1. dichotomická otázka** - nabízí dvě varianty odpovědi : ano x ne, muž x žena
- 2. polytomické(kafetérie)** - otázky s více variantami odpovědi, můžeme je dále rozdělit na:
  - ♦ výběrové, u níž respondent vybírá pouze jednu variantu,
  - ♦ výčtové, u kterých dochází k výběru více adekvátních variant,
  - ♦ výčtové s pořadím, přičemž jsou nejen vybrány odpovídající alternativy odpovědi, ale navíc jsou dle určitého kritéria řazeny.

Další typy otázek:

**Kontaktní** - jejich úkolem je navázat s respondentem určitý vztah

**Filtrační** - rozčleňují respondenty na ty, kterých se zkoumaný problém týká a na ostatní

**Sugestivní** - poskytují možnost ovlivnění posluchače.

**Kontrolní** - slouží k ověření pravdivosti odpovědí nebo určení míry obeznámenosti respondenta s danou problematikou

**Projekční** - užívány u otázek, které by mohly být respondentovi nepříjemné, zjišťují jeho vlastní názor, skrz nepřímé otázky, tázající se na názory a úsudky jiných lidí.

**Postojové** - odpovědi na postojové otázky vyjadřují vztah a názor k dané problematice, měří spokojenost nebo důležitost a význam pro dotazovanou osobu.

### 3.2.2.2 Rozhovor(interview)

Metoda dotazování zachycující výpověď lidí na určitou zkoumanou oblast, při kterém dochází k přímému kontaktu tazatele a respondenta.

Rozhovor může mít podobu:

- nestrukturovanou - u takového rozhovoru otázky nejsou předem dány, vznikají během přirozené komunikace tazatele s dotazovaným, umožňuje volnost respondentovi se vyjádřit.
- strukturovanou - rozhovor má přesně určeny otázky, jejich formulaci i pořadí, přičemž výzkumník zaznamenává odpovědi do záznamového archu předem stanoveným způsobem.
- polostrukturovanou – je předem připraven soubor otázek/témat, kterých se bude rozhovor týkat, není však striktně stanoveno jejich pořadí a tazatel může dle potřeby jednotlivé otázky modifikovat nebo podávat otázky doplňující.

### **3.2.2.3 Dotazník**

Je nástrojem sběru dat, založeným na písemném způsobu dotazování, přičemž respondent podává písemné výpovědi na příslušné otázky v dotazníku. Stejně jako rozhovor může být i dotazník strukturovaný, polostrukturovaný či nestrukturovaný.

Standardizované formy dotazování slouží především ke kvantitativnímu výzkumu, umožňuje poměrně jednoduché zpracování avšak existuje zde riziko zkreslení, jelikož dotázaný mnohdy volí některou z variant jen jako kompromis. Naopak nestandardizované otázky v rozhovorech a dotaznících poskytují kvalitní odpovědi jdoucí do hloubky a jsou tak prostředkem získávání údajů pro kvalitativní zkoumání. Nevýhodou je však velmi náročné zpracování.

## **3.3 Získaná data**

Stejně jako rozhovor, tak i dotazník obsahoval podobné otázky zaměřené na komunikaci v týmu, týmovou spolupráci, vztahy v týmu a mimo jiné i technické vybavení. Díky těmto otázkám a jejich odpovědím jsem získala názory a pohledy na tým a týmovou práci obou stran.

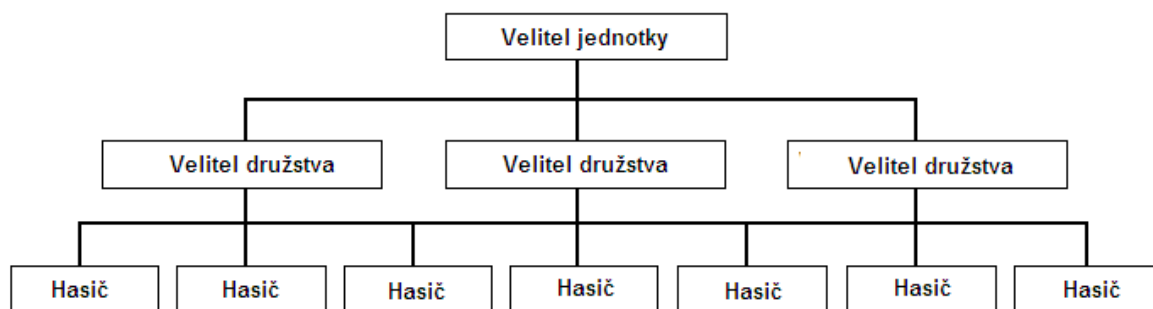
### 3.3.1 Rozhovor

Rozhovor jsem uskutečnila s velitelem jednotky Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice, panem Richardem Dudkem. Rozhovor měl podobu polostrukturovanou, což znamená, že celý rozhovor probíhal na základě předem připravených otázek, které jsem doplňovala dalšími otázkami pro potřebu získání dalších podrobnějších informací pro průzkum.

Odpovědi z rozhovoru jsou vždy uvedeny pod zněním otázky, kompletní seznam otázek rozhovoru je na konci práce (viz Příloha 1).

#### 1. Jaká je organizační struktura?

**Obrázek 3.1 :** Schéma organizační struktury



#### *Jaký odborný výcvik musejí hasiči mít?*

Dříve než se stane člověk členem sboru dobrovolných hasičů musí projít základní odbornou přípravou členů jednotky sboru dobrovolných hasičů organizovanou samotným velitelem jednotky nebo jiným pověřeným vzdělávacím zařízením. Tato základní odborná příprava trvá 40 hodin, další povinnou odbornou přípravou je tzv. nositel dýchací techniky v délce 16 hodin. Velitelé družstev musejí mít absolvován 40-ti hodinový velitelský kurz, strojník musí být držitelem řidičského oprávnění skupiny C a skupiny E s prokazatelnou dovedností v řízení motorových vozidel, technik chemické služby být absolventem kurzu chemická služba a existuje celá řada dalších odborných výcviků hasičů (základní požadavky a znalosti pro výkon jednotlivých funkcí hasičů jsou uvedeny ve Sbírce interních aktů řízení generálního ředitele HZS ČR – částka 50/2009 jako normy znalosti). Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice má tzv. předurčenost jednotky pro zásahy při dopravních nehodách

automobilů, právě proto je jedním z vykonaných výcviků radvanických hasičů kurz pro vyprošťování z havarovaných vozidel v délce 16 hodin.

### ***Jak často mají školení?***

Odborná příprava hasičů probíhá pravidelně, každý týden 2 hodiny. Jedná se například o nácvik práce s tlakovými láhvemi, měřicími přístroji či stříkání auta, z kterého jsou pak i hasiči přezkoušeni. Větší odborné výcviky jsou realizovány jen několikrát do roka, k takovýmto rozsáhlejším výcvikům patří záchrana osoby na ledě pomocí žebříků a záchranných nafukovacích sání RS 5 (viz Obrázek č. 3.1), taktické cvičení na dálnici D1, výcvik jednotky s vyprošťovacím zařízením (viz Obrázek č. 3.2) a podobně.

**Obrázek 3.2 :** Záchrana osoby na ledě



**Obrázek 3.3 :** Výcvik s vyprošťovacím zařízením



Zdroj: Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice. *Odborná příprava* [online]. 2010, leden [cit.2010-04-14]. Dostupný z WWW: <[http://www.sdhradvanice.cz/odborna\\_pripava.htm](http://www.sdhradvanice.cz/odborna_pripava.htm) >

## ***2. Jaký je pracovní režim dobrovolných hasičů?***

Členové Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice jsou při svém výkonu v tzv. pohotovosti pro výjezd, což znamená, že hasiči po dobu své směny musejí být schopni ze zákona do 5 minut od nahlášení mimořádné události vyjet k zásahu. Většina dobrovolných hasičů je z nejbližšího okolí samotné základny, proto mohou být během této pohotovosti pohodlně doma, avšak najdou se i jedinci, kteří kvůli práci hasiče dojíždějí, do 5 minut by se nestihli dostavit na základnu, nachystat a vyjet, a proto musejí být během své směny přítomni přímo na základně.



### ***Kolik lidí je na 1 směně a v jakém složení?***

Hasiči jsou v pohotovosti po dobu 24 hodin denně a to nejméně v počtu 4 lidí, z toho je 1 velitel družstva, 1 řidič-strojník a 2 hasiči, v běžném složení pak 8 lidí, z toho jsou 2 velitelé družstva, 2 řidiči-strojníci a 4 hasiči.

### ***3. Je složení členů týmu na směnách konstantní nebo se mění?***

Složení členů týmu na jednotlivých směnách se mění a to podle rozpisu služeb Jednotky sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice(viz Příloha 2). Jelikož se jedná o dobrovolné hasiče, kteří se záchranně druhých věnují ve svém volném čase, každý člen drží pohotovost dle svých vlastních časových možností, které se pak promítají právě již do zmiňovaného rozpisu služeb.

### ***4. Jaké komunikační prostředky užíváte k domluvě s podřízenými?***

Hlavním komunikačním prostředkem využívaným ve Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice jsou porady. Tyto porady jsou konány pravidelně, přibližně jedenkrát za 4-6 týdnů a to na velitelské úrovni, které se účastní velitel jednotky a velitelé družstev, kteří následně po takovéto velitelské poradě pořádají sami pro svých 7 až 8 svěřených hasičů radu, na kterých se hasiči dozvídají nové informace. Velitel jednotky komunikuje s hasiči především skrz velitele družstev, nimž také podává některé údaje využitím e-mailů či sms zpráv. Velitelé družstev vedou porady s hasiči častěji, zpravidla jedenkrát za 14 dní. Dále se také v podmínkách radvanických dobrovolných hasičů konají třikrát ročně porady celojednotkové.

### ***5. Domníváte se, že poskytujete informace podřízeným vždy včas a v dostatečném rozsahu?***

Velitel jednotky Richard Dudek se domnívá, že potřebné informace(nejen pro zásah) poskytuje včas, snaží se o bezprostřední přenos a zároveň si uvědomuje důležitost opatrně nakládat s některými údaji. Zásadní věci týkající se například personálního charakteru nebo vybavení, řeší na poradách pouze s veliteli družstev, ostatní záležitosti, které přímo souvisejí s členy týmu jsou řešeny s všemi hasiči.

### ***Probíráte zpětně nastalé situace při zásahu?***

Co se týče zpětného probírání nastalých situací při zásahu, tak ty běžné zásahy již nejsou probírány, ale ty zcela nové a neobvyklé situace, například při selhání techniky, jsou zpětně řešeny buď to na poradách nebo častěji při odborné přípravě, na které se hasiči přímo učí řešit tyto nové problémy.

### ***6. Pracuje Vaše jednotka týmově i mimo zásah?***

Dle slov velitele jednotky, hasiči pracují týmově i mimo zásah. Jejich společný cíl, za kterým si nepochybně všichni členové týmu jdou je především záchrana lidí, proto dělají vše pro to.

#### ***Jak se to projevuje?***

Mimo zásah se týmová spolupráce hasičů projevuje především pak při výcviku, který je situován podobě jako zásah, proto na něm hasiči musejí rovněž jednat týmově, pracují s nasazením bez laxního přístupu. Ovšem i při plnění si svých běžných povinností na základně, jsou si hasiči navzájem nápomocni, předávají si nejen informace, ale také znalosti a zkušenosti, na poradách mnohdy bouřlivě diskutují, předkládají své návrhy a snaží se tak vyřešit společně problém, s kterým se potýkali.

### ***7. Zachraňuje tým nejdříve svého člena v případě ohrožení života nebo civilistu?***

Jednoznačně nelze na tuto otázku odpovědět, zpravidla tým hasičů vyřeší takovouto situaci tak, že se rozdělí na půl, první část půjde zachránit svého člena a ta druhá pak civilistu.

#### ***Jak probíhá rozhodování a jednání při zásahu?***

Při zásahu hasiči dbají především pokynů velitele družstva, mají však možnost přijít se svým nápadem jak v dané situaci postupovat. Jelikož je zde rychlá reakce velmi důležitá a není zde prostor pro zdlouhavé debatování nad způsobem řešení situace, konečné rozhodnutí nad postupem vždy spadá do pravomoci velitele. Velitel rozhodne o základním postupu,

ovšem každý hasič už samostatně musí vědět co dělat dál. Hasič vždy jedná na pokyn velitele nebo s vědomím jeho rozkazu.

#### ***8. Jak byste popsal svůj vztah s podřízenými?***

Na podřízené si velitel jednotky nestěžuje, více méně je s nimi spokojen, s většinou udržuje i mimopracovní vztah a jen u minima hasičů se jedná pouze o čistě profesní vztah. Své úkoly si hasiči plní, i když někteří přistupují k nim benevolentněji, déle jim jejich splnění trvá a mohli by projevit i více pečlivosti a pořádku. Na samotných hasičích si velitel váží jejich zodpovědného přístupu k záchraně životů, popisuje je jako velice motivované osoby, co se nadále chtějí v oblasti hasičské záchranné služby rozvíjet a zdokonalovat, získávat nové znalosti, zkušenosti a být tak schopni pomoci vždy, když je to třeba. Nebojí se projevit svůj názor a tím přispět k možnému řešení problému.

#### ***9. Udělujete ocenění za nadstandardní výkon hasiče?***

Velitelem jednotky jsou udělována ocenění hasičům, a to na základě individuálního posouzení výkonu hasiče za jeho rychlost, nasazení a činy bez jakýchkoliv chyb v postupu a podobě.

#### ***10. Jak byste definoval atmosféru v kolektivu?***

Atmosféra je dobrá, přátelská, probíhá zde otevřená komunikace, členové týmu jsou ochotní, hasiči se navzájem respektují. Stává se, že jedinci, kteří do kolektivu nezapadají se po čase vytěsní, což je známkou utváření soudržného týmu, se společnými hodnotami a společným přesvědčením a utužování mezilidských vztahů.

#### ***11. Vznikají konflikty mezi členy?***

Jako všude jinde, tak i zde vznikají občas konflikty, jedná se však spíše jen o drobná nedorozumění a názorové rozdíly. Chvilkový výbuch názorové výměny vždy nakonec pomine a ve finále všichni členové spolu zase vyjdou.

### ***Proč?***

Konflikty vznikají především z důvodů odlišných názorů na věc nebo například záležitostí okolo pořádku a podobně.

### ***Jak je řešíte?***

Většinou tyto rozpory nejsou nějak podstatné a zásadní, takové do kterých by musel velitel jednotky pro jejich vyřešení zasahovat a proto jejich vyřešení a vyříkání si svých stanovisek nechává na jednotlivých stranách. V případě, že si situace vyžádá jeho pozornost, snaží se po vyslechnutí obou stran konflikt řešit domluvou.

### ***12. Disponujete vždy dostačujícím technickým vybavením potřebným k zásahu různého charakteru?***

Technické vybavení radvanických hasičů je podle názoru pana Dudka zcela dostačující pro potřeby zásahu.

### ***13. S jakým jste se potýkal neúspěchem při cvičení(zásahu)?***

Největšími neúspěchy jsou zmařené lidské životy, které však již nešlo zachránit, což i přes nemožnost jim pomoci nesou hasiči špatně. Občas se projeví menší obratnost některého z hasičů kvůli menší přípravě nebo mu určitý úkon trvá déle, ale aby došlo přímo k hrubému pochybení člena při zásahu se nestává.

### ***Potýkáte se někdy se selháním technického vybavení při zásahu či cvičení zaviněných zanedbanou údržbou?***

Se selháním technického vybavení se hasiči z Radvanic potýkají, ovšem není to kvůli jejich zanedbané údržbě, ta je důsledná. Vnitřní předpis, tzv. řád výkonu služby definuje jak často je zapotřebí provádět kontrolu u jednotlivých nástrojů užívaných hasiči, stejně jako specifikuje nutnost provádění 10-ti kilometrové kondiční jízdy měsíčně strojníky. O těchto kontrolách a zkouškách jsou vedeny písemné záznamy. Stává se, že je vše v pořádku, zkontrolováno, vše jede a to třeba jen pár hodin před samotným výjezdem k zásahu, ale pak

na místě se už nepodaří například nastartovat pilu, čerpadlo nepropouští a drží vodu nebo selže motor auta a hasiči tak nejsou schopni ani k zásahu dojet. Tyto selhání vznikají v důsledku stáří a opotřebovanosti zařízení nebo naopak v důsledku natolik moderního a elektronického vybavení s mnoha jistíci prvky, jehož systém po vyhodnocení chyby zablokuje komunikaci mezi elektronickou a mechanickou částí, s přístrojem již nadále tak nelze pracovat, protože tento problém není možné vyřešit nebo opravit přímo na místě zásahu.

### ***Jaké máte zlepšující návrhy pro zvýšení efektivity týmové práce hasičů?***

Ke zlepšení týmové práce by prospěly další odborné přípravy, hasiči by si mohli doplňovat své vzdělání sami, rovněž by se zjednodušila a urychlila práce hasičů skrze pořízení nového zařízení, ačkoliv by se jednalo pouze o doplňkové vybavení, ku příkladu zařízení na lepení hadic nebo tlakování hadic.

### ***14. Jaký je průběh výcviku?***

Každý výcvik je předem plánovaný a domluvený. Několik dní před samotným výcvikem probíhá s hasiči teoretická instruktáž, na které si procházejí sled činnosti nutných vykonat při daném typu výcviku a pak i při zásahu. Každá záchranná situace hasičů, která může nastat je popsána v tzv. bojovém řádu, jenž obsahuje metodické listy popisující postup při řešení různých událostí, jaké jsou obecné zásady a zvláštnosti daného případu, na co se zaměřit, jaké je třeba splňovat technické zásady, součinnost a bezpečnost práce.

V den výcviku se po příjezdu na místo koná instruktáž velitele výcviku, který dává prvotní instrukce k cvičení (například u výcviku záchrany osob na ledě: co dělat, nutnost po celou dobu výcviku nosit záchrannou vestu, vymezení hranice kam smí hasiči chodit a kam už ne a podobě). Vedoucí v průběhu výcviku vystupuje, prakticky vede a upozorňuje na chyby. Celá akce se opětovně nacvičuje dokud danou techniku zvládnou všichni hasiči nebo tak dlouho, jak sami členové hasičského týmu chtějí pro potřebu si více osvojit tento postup záchrany.

Po výcviku již zpátky na základně se provádí údržba strojů, zařízení, nástrojů a uniforem, po níž následuje závěrečné zhodnocení velitele výcviku i všech zúčastněných hasičů, protože je zapotřebí znát jejich názor a díky této zpětné vazbě zjistit, zda nácvik hasičům něco dal a jak často jej chtějí opakovat a cvičit. Závěrečné vyhodnocení, jak již bylo

zmíněno, probíhá většinou po příjezdu na základu, ovšem někdy také už na místě cvičení hned po akci.

### 3.3.2 Dotazník

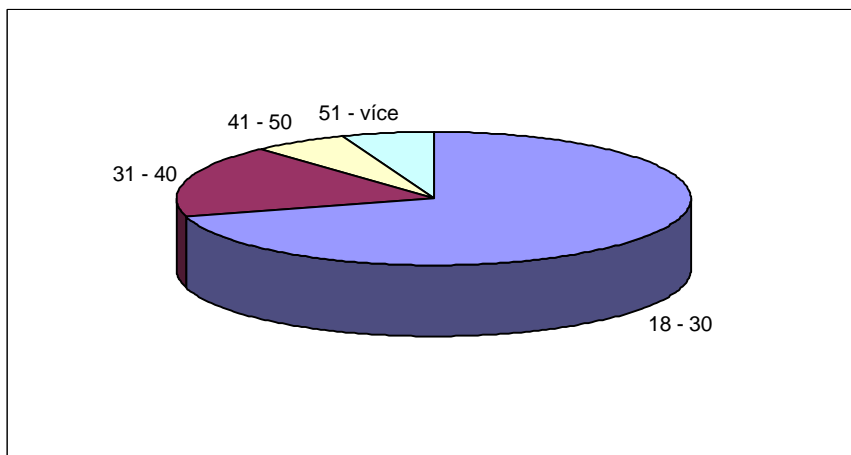
Dotazník s otázkami na týmovou práci Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice byl vyplněn pouze 17 členy týmu z 28, ostatní členové odmítli dotazník vyplnit z důvodu nechtění poskytnout některé své údaje. V tomto dotazníku museli hasiči odpovídat jak na otázky uzavřené a polouzavřené tak na otázky otevřené, ve kterých sdělovali svůj osobní názor na danou věc.

Získané odpovědi jsou vždy uvedeny pod zněním otázky, kompletní seznam otázek dotazníku je na konci práce(viz Příloha 3).

#### *1. Do jaké věkové kategorie patříte?*

Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice je z převážné většiny tvořen mladými muži do věku 30-ti let(viz Graf 3.1).

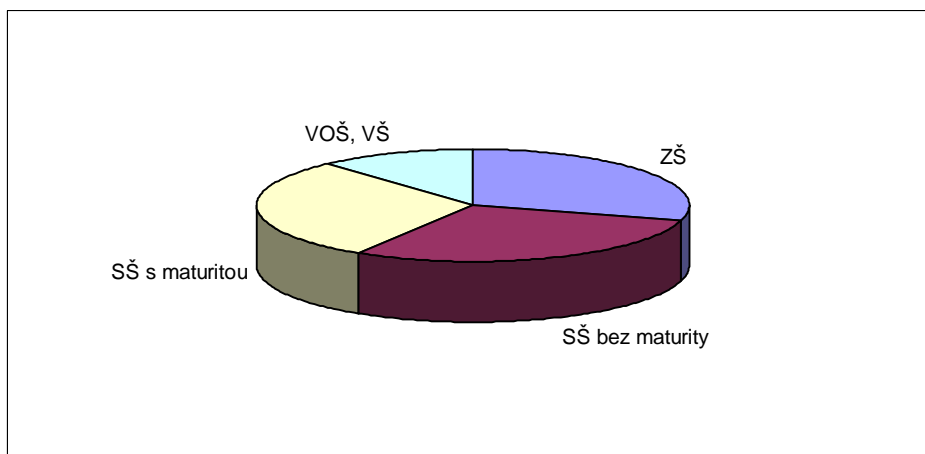
**Graf 3.1 : Věkové zastoupení ve sboru**



#### *2. Jaké je Vaše doposud nejvyšší dosažené vzdělání?*

Nejvyšší dosažené vzdělání hasičů je rovnoměrně rozloženo, nepřevažuje žádný stupeň vzdělání, ovšem vzhledem k mládí hasičů lze předpokládat, že mnoho z nich je ještě na studiích, tudíž jejich dosažená úroveň vzdělání ještě není úrovní konečnou(viz Graf 3.2).

**Graf 3.2 : Nejvyšší dosažené vzdělání hasičů**



**3. *Jakou funkci ve sboru zastáváte?***

Co se týče zastoupení jednotlivých funkcí v jednotce, z vyplněných 17 dotazníků vyplývá, že nejpočetnější pozicí ve sboru je hasič, následuje řidič-strojník a poté velitel družstva. Vedle těchto rolí někteří hasiči zastávají zároveň funkce speciálních služeb jednotky, ke kterým patří chemická a technická služba nebo spojová služba.

**4. *Jsou ostatní členové týmu při zásahu schopni zastoupit funkci jiného při nahodilém vyřazení člena z akce? (např. při zranění nebo při nedostatečném počtu členů téže funkce na místě zásahu)***

V případě nutnosti jsou všichni hasiči schopni určitou funkci jiného člena zastat, nýbrž jen takovou, na kterou mají vykonány potřebné kurzy a splňují pro její výkon příslušné podmínky.

**5. *Disponujete vždy dostačujícím technickým vybavením potřebným k zásahu různého charakteru?***

Až na jednoho hasiče se všichni členové týmu shodli, že stávající technické vybavení pro potřeby zásahu je dostačující (viz Tabulka 3.1). Hasič se zápornou odpovědí uvádí jako důvod nedostačujícího vybavení neexistenci technicky dokonalejšího vybavení na trhu.

**Tabulka 3.1 : Názory hasičů na technickou vybavenost**

Dostačující vybavenost	Počet odpovědí
Ano	12
Ne, z nedostatku finančních prostředků	0
Ne, z nedostatečného proškolení na daný typ technického vybavení	0
Ne, z důvodu neexistence technicky dokonalejšího vybavení na trhu	1

### ***6. Jak jednáte při zásahu?***

Při zásahu se hasiči nevrhají bezhlavě do akce, ale jednají s rozvahou, dle pokynů velitele, zdravého rozumu, vlastních zkušeností a samozřejmě rychle. Společnými silami, znalostmi a zkušenostmi pracují na zásahu se společným cílem zachránit.

### ***7. S jakými jste se potýkali neúspěchy při zásahu(cvičení)?***

Nejčastější komplikace způsobuje selhávající technika, občas neznalost některých členů, ale jinak se s žádnými vážnými ani častými neúspěchy hasiči nesetkávají. Pokud nějaká chyba nastane, hasiči se snaží z ní poučit a příště se ji vyvarovat.

### ***8. Jaké máte zlepšující návrhy pro zvýšení efektivity týmové práce hasičů?***

Valná většina hasičů se shodla na tom, že nejlepším způsobem jak zefektivnit svou týmovou práci je rozšiřující systém vzdělávání a častější odborná příprava. Vedle toho, byl také zmíněn návrh na vybudování sportoviště(posilovny), díky kterému by si hasiči mohli zvýšit svou fyzickou kondici, která je mimo jiné při zásahu důležitá.

### ***9. Odkud se dozvídáte nové informace?***

Jak z odpovědí vyplynulo, nové informace jsou distribuovány hasičům především prostřednictvím pravidelných porad, pak také díky rozhovorům s nadřízeným a rozhovorům se spolupracovníky, vedle toho si někteří hasiči rovněž hledají informace na internetu.



**10. Dozvídáte se potřebné informace k práci včas?**

Potřebné informace k práci mívají většinou včas.

**11. Vyhodnocujete zpětně nastalé situace?**

Členové týmu se v odpovědích na zpětné vyhodnocování nastalých situací při zásahu shodují, události jsou zpětně řešeny, ale jen některé.

**12. Máte podporu v osobě hlavního nadřízeného(velitele jednotky)?**

V osobě vedoucího má převážná většina hasičů plnou podporu(viz Tabulka 3.2).

**Tabulka 3.2 : Podpora hasičům ze strany nadřízeného**

Podpora nadřízeného	Počet odpovědí
Plná podpora	15
Pouze v pracovních záležitostech	2
Bez podpory	0

**13. Jak byste popsal svůj vztah k nadřízenému(veliteli jednotky)?**

Svůj vztah s nadřízeným velitelem jednotky hodnotí dobrovolní hasiči velmi kladně, většina jej vnímá kamarádsky. Je obdivován pro svou orientaci v hasičské tematice, uznáván jako autorita, hasiči mají k němu úctu a respekt.

**14. Jak byste specifikoval atmosféru ve vašem kolektivu?**

Atmosféru v kolektivu radvaničtí hasiči popisují podobně jako jejich velitel jednotky, to znamená jako velmi dobrou, přátelskou i profesionální, členové se mohou na sebe navzájem spolehnout a i přes občasné názorové rozdíly vždy spolu vyjdou a při zásahu či cvičení jednají společně bez rozporu.

## **4 Vyhodnocení výsledků a doporučení**

### **4.1 Vyhodnocení výsledků**

V této části bakalářské práce budu vyhodnocovat zjištěná fakta s ohledem na poznatky z teoretické části, pak také srovnávat názory vedoucího velitele jednotky Richarda Dudka s názory členů týmu na celý tým Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice a jeho týmovou práci. Kromě toho se zde budu věnovat zjištěnými efektivními znaky a bariérami, které se vyskytují v týmu.

#### **4.1.1 Vyhodnocení získaných dat na základě teoretických poznatků**

Podle typologie týmů R. H. Baye, patří Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice k časově neomezeným týmům, které jsou součástí organizace. Organizačně připadá k Hasičskému záchrannému sboru ve Slezské Ostravě, tento profesionální hasičský sbor pak spadá pod HZS Moravskoslezského kraje a ten následně pod HZS ČR, který tvoří generální ředitelství HZS ČR a je organizační součástí Ministerstva vnitra.

Pokud zohledním 3 dříve zmíněné důvody pro vytváření týmu, tak v případě hasičského týmu je tím hlavním důvodem jeho vytvoření to, že úkol si vyžaduje několik rozdílných operací, které je nutno vykonat současně, nebo vzájemně sladit. Kromě toho také ne každý jedinec disponuje všemi potřebnými dovednostmi, znalostmi a fyzickou silou, kterou si situace hasičského zásahu vyžadují.

Jak již bylo dříve zmíněno, je podle J. Adaira třeba definovat požadavky na výkonnost týmu. Členové Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice tyto potřebné dovednosti a znalosti v rámci odborné zdatnosti mají, ba dokonce musejí mít a to podle Sbírky interních aktů řízení generálního ředitele HZS ČR – částka 50/2009. Dále splňují požadavek na schopnost pracovat jako člen týmu a většina členů pak i některé z žádoucích osobní vlastností, např. motivovanost či odolnost vůči stresu, která je potřebná pro rychlé reakce při zásahu.

Při aplikaci třech základních principů řízení týmu podle R. H. Baye na velitele jednotky, a to vést, vyžadovat a podporovat, dle výpovědí jsem zjistila, že vedoucí at' už více či méně splňuje všechny tyto 3 základní principy. Nyní některé z činností, které k nim patří uvedu a blíže specifikuji:

- Vést – klade důraz na zpětnou vazbu, zajímá se o to co si hasiči myslí, jaké mají návrhy, vede je tak, aby jejich výkony byly kvalitní a snaží se vytvářet pro týmovou práci i vhodné podmínky.
- Vyžadovat – vyžaduje jejich znalost postupů záchrany a schopnost je využít, dále neustálé zlepšování jejich dovedností, ochotu se učit, slušné chování a plnění svých úkolů.
- Podporovat – velitel připravuje pro hasiče praktické výcviky i školení pro zlepšení a rozvoj jejich dovedností.

S myšlenkou zmíněnou v teoretické části: „Tým potřebuje být řízen v závislosti na konkrétní situaci“, v případě hasičů souhlasím, jelikož jak velitel jednotky vypověděl, hasiči dobře vědí, co dělat při běžných zásazích, ovšem v těch výjimečných situacích, jim zcela nových je potřeba hasiče více řídit.

Pokud se zamyslím nad znaky týmové práce, které jsou prezentovány v první části bakalářské práce, pak zcela určitě mohu říci, že tým hasičů takovéto znaky vykazuje, počínaje komunikací a zpětnou vazbou na poradách, při výcviku i zásahu, s čímž souvisí i zmíněné pravidelné workshopy a rozšiřování kvalifikace, až po určité možnosti střídání práce a integrace funkcí. Dalším znakem je společný cíl – záchrana, pomoc, poskytnutí pocitu bezpečí, který rovněž hasiči spolu sdílejí. Moderování týmu je záležitostí spadající pod funkci velitele jednotky a jeho 3 zástupců – velitelů družstev. Do jisté míry pak splňuje Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice i autonomii týmu, jelikož je samostatnou jednotkou, která se snaží a naplňuje sebeřízení, seberozvoj i sebekontrolu, avšak to do určité hranice, nad kterou pak je řízena a kontrolována generálním ředitelstvím HZS ČR. S tím následně souvisí i systematická struktura práce hasičů, která je rovněž částečně upravena vyššími orgány.

Při použití faktorů úspěšnosti týmu podle H. R. Baye a následného rozboru faktorů, které se nacházejí u radvanické jednotky, musím konstatovat, že u organizačních rámcových podmínek zaostává materiální a motivační podpora, a to v důsledku toho, že se jedná pouze o

hasiče dobrovolné v občanském sdružení. Strukturální i procesní faktory pak jsou již poměrně jasné a funkční.

#### **4.1.2 Srovnání názorů vedoucího týmu a členů týmu**

V odpovědích na otázky zaměřené na komunikaci jak mezi vedoucím a týmem tak mezi jednotlivými členy v týmu se obě strany shodují, tedy velitel zásahu i hasiči. Nejčastějším zdrojem informací jsou pravidelné porady, na kterých nedochází jen k jednostrannému sdělování informací od nadřízeného k podřízeným, nýbrž také zpět směrem od podřízených k nadřízenému, tato zpětná vazba je známkou otevřené komunikace v týmu. Využíváním porady jako efektivního komunikačního nástroje mají možnost všichni členové se podílet na řešení problému a to skrze diskuse, které na nich probíhají, čímž dochází také zároveň k utužování mezilidských vztahů a soudržnosti týmu. Obě strany potvrzují, že dochází k zpětnému hodnocení nastalých situací, což vypovídá opět o snaze získat názor všech a přispění tak k nejlepšímu možnému řešení problému.

Jednou ze základních podmínek efektivní týmové práce je důvěra, která je při společné práci hasičů nepostradatelnou součástí výkonu. Mezi hasiči tato důvěra nepochybně panuje, mohou se navzájem na sebe spolehnout, ovšem ani občasné konflikty se tomuto týmu nevyhýbají. I v těchto otázkách na atmosféru a vztahy ve sboru se hasiči se svým nadřízeným shodují.

Co se týče vztahů nadřízený versus podřízený, tak i zde jsem zaznamenala pozitivní vztah, většinou přátelský, s projevy podpory a s mírou respektu.

Nejen dle názorů hasičů, nýbrž také podle názoru mého, který jsem si udělala po několika sezeních a rozhovorech s velitelem jednotky Richardem Dudkem, je právě tento vedoucí velitel velmi schopnou, zkušenou a znalou osobou v tématice požární ochrany a jak i jeden z hasičů napsal: „Je to muž na svém místě!“. Rozdávání pochval a ocenění za nadstandardní výkon mu není cizí, což lze zahrnout k možnému nástroji motivace členů a jejich odměně.

Celý systém vedení týmu a následné rozhodování lze definovat jako demokratický styl vedení s nutnými prvky autokratického vedení přímo u zásahu. Velitel družstva vydává pokyny k postupu, podle kterých se následně mají hasiči řídit. Avšak jak bylo již dříve zmíněno mohou předkládat své návrhy na řešení situace.

Ku podivu i v otázkách na technickou vybavenost Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice jsem nezaznamenala rozpor mezi názorem vedoucího a podřízených, obě strany považují dosavadní techniku za dostačující, ačkoliv bývá nejčastější příčinou komplikací při zásazích.

#### **4.1.3 Znaký efektivnosti a bariéry týmové práce hasičů**

Zjištěné znaky efektivní týmové práce u radvanických hasičů:

- jasný, společný cíl, ke kterému všichni členové směřují
- vhodné složení týmu, schopní členové s odpovídající odborností
- vyjasněné role v týmu
- uvolněná atmosféra s prvky přátelství
- důvěra, naslouchání si
- motivovanost členů a ochota se rozvíjet a učit nové věci
- otevřená komunikace a prostor k diskusi o možnostech řešení problémů
- uznání osoby vedoucího

Možné bariéry týmové práce ve sboru:

- mnohdy nepřímá komunikace velitele jednotky s členy týmu, pouze zprostředkovaná přes velitele družstev
- občasné konflikty a názorové výměny
- stále se měnící složení týmu na směnách, které může někdy vést k nedostatečnému prohloubení vztahu mezi hasiči, kteří se neustále při změnách služeb mívají

## 4.2 Doporučení

První mé doporučení, jak zefektivnit týmovou práci ve Sboru Dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice, je vyměnit staré a již opotřebované technické vybavení novým, protože mnoho potíží, s kterými se hasiči při zásazích potýkají vychází právě ze selhání techniky. Vedle toho by bylo také účelné základní vybavení obohatit o doplňkové nástroje pro urychlení a zjednodušení práce hasičů, protože hasiči jinak musejí složitými postupy práci tohoto nástroje nahrazovat.

Dalším návrhem na zefektivnění týmové práce hasičů je častější provádění rozšiřující školení a odborné přípravy, které by ocenili především samotní dobrovolní hasiči, ale i velitel jednotky.

Posledním mým doporučením je pořádání častějších celojednotkových porad a sezení nebo častější interakce velitele jednotky přímo s hasiči, protože se domnívám, že velitel jednotky málo bezprostředně komunikuje s hasiči. Pokud by byl častěji s nimi ve styku mohlo by dojít k prohloubení důvěry a možné lepší informovanosti jednotky bez informačních šumů.

## 5 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala týmem Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice a funkčností týmové práce v něm. Informace o tomto občanském sdružení a jeho práci byly zjištěny pomocí dotazování, rozhovorem s vedoucím týmu a dotazníky vyplněnými jednotlivými hasiči.

Výsledkem práce je zjištění, že názory hasičů i velitele jednotky jsou totožné, jejich postoje k týmové práci jsou jednotné, což odráží společně sdílené cíle a hodnoty týmu, které vedou k efektivním výkonům, tudíž ke kvalitnímu výsledku jejich týmové práce. Průzkumem zaměřeným na týmovou práci radvanických hasičů jsem identifikovala také řadu znaků vypovídajících o efektivitě jejich týmové práce, avšak je zde rovněž několik bariér, které mohou vést k zbrždění spolupráce.

Na závěr celé práce jsem navrhla několik doporučení, které považuji za určitou možnost dalšího zlepšení týmové práce ve Sboru dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice a dovoluji si tento tým prohlásit za soudržný, v němž členové mají pozitivní přístup k týmové spolupráci, mají potřebné znalosti, dovednosti, podporují se navzájem a naslouchají, doplňují svými schopnostmi a tím vším vytváří synergii a efektivní tým.

# Seznam použité literatury

1. ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Přel. H. Vejmělková. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1
2. ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Přel. M. Rozsival. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 198 s. ISBN 80-85603-70-5
3. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Přel. D. Drmlová, I. Musilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8
4. BELBIN, M. R. *Team Roles at Work*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004-b, ISBN 0 7506 2675 5
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
7. CLEGG, B.; BIRCH, P. *Teamwork*. V. Jungmann. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005. 197 s. ISBN 80-251-0546-6
8. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4
9. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 105s. ISBN: 80-247-1764-6
10. KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava Ekonomická fakulta, 2007. 208 s. ISBN 978-80-248-1423-0



11. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2
12. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7
13. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7
14. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6
15. SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu*. Hlaváč, T. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 112 s. ISBN 80-7226-359-5
16. STUHLÍK, R. *Tým snů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0
17. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9

## Internetové zdroje

1. Sbor dobrovolných hasičů Ostrava-Radvanice. *Odborná příprava* [online]. 2010, leden [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW: <[http://www.sdhradvanice.cz/odborna\\_priprava.htm](http://www.sdhradvanice.cz/odborna_priprava.htm) >
2. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, *Základní poslání* [online]. 2010, leden [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.hzscr.cz/clanek/zakladni-poslani-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx> >

# Seznam zkratk

AE týmy - autonomní týmy

TQM(Total Quality Management) - totální řízení kvality

TPM(Total Procuctive maintenance)- totálně produktivní údržba

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....